Формирование номенклатуры услуг спортивных лиг

Г. А. Катин

*Аспирант,
gkatinj@gmail.com*

*Кафедра индустрии гостеприимства, туризма и спорта,
Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова,
Москва, Россия*

А. А. Фуренко

*Аспирант,
sasha.furenko777@yandex.ru*

*Кафедра индустрии гостеприимства, туризма и спорта,
Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова,
Москва, Россия*

Аннотация: в статье рассматриваются особенности услуг спортивной лиги. Особое внимание уделено факторам, которые оказывают влияние на формирование номенклатуры услуг спортивной лиги, как структурированного перечня предлагаемых товаров, которые могут находиться в ассортименте лиги. В качестве главного из таких факторов выделены потребители, которые позволяют разделить услуги спортивных лиг на коммерческие и некоммерческие. Развитие данных групп ассортимента услуг спортивных лиг происходит по-разному. Основными источниками получения прибыли в деятельности профессиональных спортивных лиг является реализация билетов и сезонных абонементов на спортивные соревнования, продажа прав на теле- и радиотрансляции соревнований, рекламно-спонсорская и лицензионно-коммерческая деятельность клубов. Выделены проблемы формирования номенклатуры услуг спортивных лиг — это отсутствие рыночных условий, конкуренции и спроса, а также отсутствие ориентации на потребителя. Научная новизна работы заключается в предложении формировать номенклатуру услуг спортивных лиг на основе использования активного маркетинга, анализа платёжеспособности основных групп потребителей, а также внедрение инновационных услуг с использованием цифровых технологий.

Ключевые слова: спортивная лига, спортивные услуги, профессиональный спорт, предпринимательская деятельность, услуг, номенклатура, маркетинг услуг, телетрансляции.

Formation of a range of sports league services

G. A. Katin

*Postgraduate student,
gkatinj@gmail.com*

*Department of Hospitality, Tourism and Sports Industry,
G.V. Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russia*

A. A. Furenko

*Postgraduate student,
sasha.furenko777@yandex.ru*

*Department of Hospitality, Tourism and Sports Industry,
G.V. Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russia*

Abstract: the article discusses the features of sports league services. Special attention is paid to the factors that influence the formation of the nomenclature of sports league services, as a structured list of products offered that may be in the league's assortment. As the main of such factors, consumers are singled out, which make it possible to divide the services of sports leagues into commercial and non-commercial. The development of these groups of the range of services of sports leagues occurs in different ways. The main sources of profit in the activities of professional sports leagues are the sale of tickets and season tickets for sports competitions, the sale of rights to television and radio broadcasts of competitions, advertising and sponsorship and licensing and commercial activities of clubs. The problems of the formation of the nomenclature of sports league services are highlighted — this is the lack of market conditions, competition and demand, as well as the lack of consumer orientation. The scientific novelty of the work consists in the proposal to form a range of sports league services based on the use of active marketing, analysis of the solvency of the main consumer groups, as well as the introduction of innovative services using digital technologies.

Keywords: sports league, sports services, professional sports, entrepreneurial activity, range of services, nomenclature, marketing of services, TV broadcasts.

1. Теоретические аспекты формирования номенклатуры услуг спортивных лиг

Профессиональный спорт как разновидность предпринимательства представляет собой деятельность людей с целью создания общественно значимых благ осуществляется, как правило, в виде предпринимательства. Деятельность по оказанию услуг в сфере спорта не является исключением. В настоящее время в наибольшей степени по законам предпринимательства действуют структуры профессионального спорта, в частности лиги, которые сосредоточили в своих руках огромные материальные, финансовые и человеческие ресурсы, заняв довольно заметное место на мировом рынке спортивных услуг. Лиги представляют собой относительно замкнутые организационно-экономические образования, применяющие достаточно жесткий механизм регулирования предпринимательской деятельности своих членов. Каждая спортивная организация предлагает комплекс продуктов или услуг. Основным продуктом является та деятельность лиги или федерации, которая в уставе этой организации характеризует как ее непосредственную задачу. Для выполнения своей хозяйственной деятельности спортивная лига должно иметь соответствующие средства производства, составляющие его имущество. При этом должны сложиться и общерыночные условия для формирования определенной услуги спортивной лиги. Учитывая это, проблемы развития номенклатуры услуг спортивных лиг как специфической разновидности предпринимательства заслуживают особого внимания. Особенно важно выяснить, в какой степени принципы предпринимательства согласуются со спецификой деятельности профессиональных спортивных лиг, каковы внутренние механизмы и особенности их предпринимательской деятельности.

Цель исследования — выяснить, как осуществляется формирование номенклатуры услуг спортивных лиг.

Исследования проводились на основе анализа научной литературы и первоисточников, сравнительного, статистического анализа количественных характеристик предпринимательской деятельности организаций профессионального спорта (лиг).

Деятельность лиг в профессиональном спорте имеет ключевые признаки предпринимательства. Во-первых, структуры профессионального спорта (клубы, лиги, ассоциации, союзы), как и предпринимательские структуры других отраслей экономики, создаются добровольно по инициативе их учредителей и действуют как самостоятельные субъекты хозяйствования. Систематичность их деятельности обеспечивается даже более жестко, чем представителей других видов предпринимательства, поскольку определяется не только ее сугубо технологическими особенностями, но и регламентными документами руководящего органа вида спорта. Во-вторых, есть все основания отнести деятельность профессиональных спортивных лиг к сфере производства общественно значимых благ. Спортивные лиги и их объединения являются производителями специфического блага — спортивного зрелища. Однако было бы неточным ограничиться таким определением экономического результата деятельности в сфере деятельности спортивных лиг. Спортивное зрелище является результатом деятельности не только структур профессионального спорта и любительских спортивных организаций.

Для научного анализа факторов и результатов предпринимательской деятельности лиг профессионального спорта целесообразным является применение понятия «услуга профессионального спорта», под которой понимается как деятельность структур профессионального спорта (прежде всего, спортсменов), базируется на использовании экономических ресурсов, которая направлена на удовлетворение потребностей людей средствами того или иного вида спорта. Услуга профессионального спорта включает в себя социально-экономические отношения, возникающие в сфере профессионального спорта, в систему социально-экономических отношений общества, давая все основания применять при анализе деятельности структур профессионального спорта знание действия экономических законов. Во-вторых, появляется возможность точнее идентифицировать место профессионального спорта в национальной и мировой экономике. По всем экономическим признакам, деятельность профессиональных спортивных лиг следует отнести к сфере услуг. В-третьих, в понятии «услуга профессионального спорта» отражается не только внешняя форма деятельности специалистов (игра-зрелище), но и внутренний смысл этой деятельности, ее социальная полезность¹.

Потребности в услугах спортивных лиг можно разделить на две группы в соответствии с конечной целью их потребления. К первой группе относятся потребности, ориентированные на конечное потребление, то есть на использование потребителем для собственного блага в соответствии с их первоначального назначения, что следует из общественных функций спорта. Ко второй — потребности, имеющие промежуточный характер, то есть составляющие предпосылки для удовлетворения других, более важных для их потребителя, потребностей.

Первая группа представлена, прежде всего, прагматическими потребностями, а также прагматическими потребностями индивидов. Носителей этих потребностей можно назвать первичными потребителями, поскольку именно ради их блага работают специалисты профессионального спорта. Принципиально иным является положение дел со второй группой, к которой относятся прагматические потребности представителей бизнеса и средств массовой информации. В этом случае целью потребления ППС является не привлечение к ценностям спорта персонала промышленной, финансовой, торговой или иной фирмы, а создание благоприятного фона для продвижения продукции на рынок, повышение делового имиджа фирмы, что обеспечивает прирост прибыли. Сама внутренняя ценность (полезность) услуг спортивных лиг отодвигается при этом на второй план, превращаясь для потребителей из цели в средство. Поэтому такую категорию потребителей можно назвать «вторичными».

К таким потребителям можно отнести и государство (в его политическом смысле) в случае, когда она использует ценности спорта для решения своих политических, экономических и социальных проблем. Так, в практике мирового спорта имели и имеют место различные способы использования спорта в политических целях. Некоторые политические силы, например, привлекают известных спортсменов непосредственно в свои ряды для ведения пропагандистской работы во время парламентских или президентских выборов.

Кроме того, доходы разных видов спорта значительно зависят от телевидения (например, доходы КХЛ, это на 60% — продажа прав на телетрансляции²), о чем свидетельствуют данные о доходах крупнейших лиг за последние пять лет. В каждом виде спорта по-разному, но общим принципом является то, что организатор распределяет общий доход между клубами-участниками. Обычно это минимальная гарантированная выплата с дополнительными бонусами, связанными с результатами и/или конкуренцией. Конечно, отдельные клубы могут получать собственный доход, соревнуясь в других турнирах, подписывая собственные соглашения о спонсорстве и тому подобное. Но принципиальным является то, что финансовый успех любого отдельного клуба за-

¹ Леднев В. А., Братков К. И. Предпринимательство в индустрии спорта: возможности, ожидания и результаты. Современная конкуренция. 2019. Т. 13. № 1 (73). С. 120–130.

² Данные КХЛ на основе: КХЛ заработала 3 миллиарда рублей. Каким образом? — Режим доступа: <https://www.sport-express.ru/hockey/khl/reviews/pribyl-khl-finansovaya-model-khl-chempionat-khl-cska-salavat-yulaev-vladislav-tretyak-vyacheslav-fetisov-pokinuli-sovet-direktorov-khl-1454680> (Дата доступа: 29.09.2021).

висит от лиги. Необходимость дохода от телевидения — это то, почему многие лиги разрабатывают чрезвычайные планы для игр без непосредственной зрительской аудитории.

2. Факторы формирования номенклатуры услуг спортивных лиг в России

Исходя из представленного выше разделения потребителей формируются основные группы услуг спортивных лиг (табл. 1):

Таблица 1

Формирование групп услуг спортивных лиг

Вид услуги	Представленность в номенклатуре услуг	Уровень дохода от данного вида услуг
Для первичных потребителей		
Билеты и абонементы	Широкая (20–35%)	Средний (15–20%)
Товары с логотипами лиги	Средняя (20–35%)	Средний (15–20%)
Кибертрансляции	Низкая (5–10%)	Низкий (1–5%)
Для вторичных потребителей		
Теле- и радиотрансляции	Высокая (50–70%)	Высокий (40–70%)
Рекламные услуги	Высокая (30–50%)	Средний (20–40%)
Лицензионные услуги	Средняя (20–35%)	Низкий (5–10%)

Можно выделить следующие компоненты содержания спортивной услуги, которая оказывается лигой: морально-эстетический; коммуникативный; политический; гедонистический; экономический (табл. 2). Они отражают общественную полезность услуги и позволяют рассматривать ее как потенциальный товар. Каждый из них указывает на возможность удовлетворения определенных потребностей, а значит, и формирует номенклатуру услуг, которые может оказывать спортивная лига.

Таблица 2

Потребители и компоненты услуг спортивных лиг

Группы клиентов	Предоставляемые лигой выгоды	Компоненты содержания спортивной услуги	Характеристики обмена
Участники лиги (клубы, команды, спортсмены)	Возможность регулярно соревноваться с другими участниками лиги	Экономический, личностный	Оплачивают право участия в соревнованиях лиги (взносы). Стимулирование участников (выплаты за результаты и т.п.)
Зрители (болельщики)	Возможность смотреть медиатрансляции соревнований лиги	Морально-эстетический; коммуникативный; гедонистический	Оплачивают просмотр медиатрансляции соревнований лиги (деньги и время)
Покупатели атрибутики лиги	Возможность продемонстрировать принадлежность к сообществу или сделать подарок кому-то	Морально-эстетический; коммуникативный; гедонистический	Покупка атрибутики лиги

Каждый из приведенных компонентов услуг спортивной лиги характеризует одну из составляющих полезности услуги для потребителей, которая формирует основной ассортимент услуг. Их совокупность определяет общую полезность деятельности спортивной лиги в целом. В то же время характер общей полезности услуг спортивной лиги зависит от того, какой вес приобретает каждый из компонентов номенклатуры. Скажем, если руководящие структуры определенного вида

профессионального спорта в процессе своей деятельности на первое место ставят задачу использовать спортивное зрелище с целью пропаганды этого вида спорта, его распространение в мире, а уже потом надеются получить другие выгоды (экономические, политические и тому подобное), то они будут акцентировать внимание на нравственно-эстетическом компоненте спортивной услуги. В соответствии с этим они будут строить свою предпринимательскую деятельность и формировать номенклатуру услуг — предоставлять преимущества по инвестированию проектов, предусматривающих пропагандистскую и рекламную работу с населением (широкое распространение информации о виде спорта, создания клубов поклонников команд, внедрения среди спортсменов принципов «честной игры» и др.).

Эта особенность значительно отражается на формировании номенклатуры услуг разных спортивных лиг в зависимости от популярности и коммерциализуемости спорта. Далее рассмотрены особенности формирования номенклатуры услуг в спортивных лигах в зависимости от вида спорта (табл. 3):

Таблица 3

Особенности формирования номенклатуры услуг и их вклад
в финансовый результат спортивной лиги в зависимости от вида спорта ³

Вид спорта	Реализация прав на теле- и радиотрансляции	Рекламные и лицензионные услуги	Прочие
Хоккей	65	23	12
Футбол	59	31	10
Баскетбол	36	41	23
Волейбол	32	38	30
Гандбол	18	26	56
Легкая атлетика	22	31	47
Лыжный спорт	39	24	37

Таким образом, соотношение внутри номенклатуры услуг спортивных лиг значительно зависит от популярности и распространённости данного вида спорта.

Следует отметить, что формирование номенклатуры услуг лиг профессионального спорта реализуется в непосредственной связи с потреблением этих услуг, то есть с ориентацией на потребителя. Думая о следующей игре, готовясь к ее посещению, наблюдая за ходом событий на спортивной площадке, вспоминая и обсуждая прошедшие соревнования и связанные с этим моменты, читая прессу, посвященную игре, и тому подобное, то есть потребляя услуги, предложенные лигой, зритель невольно усваивает ценности спорта (в его профессиональном варианте). В связи с этим есть все основания утверждать, что содержание услуг спортивных лиг имеет достаточно сложную структуру, которая тесно связана с сутью профессионального спорта и его социальными функциями.

В российском спорте сложным и не всегда удачным является выбор спонсоров, а также рекламных партнеров. Потенциальные зрители чаще всего не имеют возможности получить информацию рекламного типа, которая бы касалась предоставления соответствующих услуг. В таблице 4 отражена структура рекламных надписей во время матчей в рамках разных спортивных лиг — зарубежных и российских:

Таким образом, структурные отличия западных и российских лиг в части видов рекламных надписей демонстрирует, что для России характерна меньшая ориентация на рядового потребителя (преобладает реклама для бизнеса), чем за рубежом, где преобладает реклама товаров широкого потребления и питания.

При этом спектр потребителей услуг спортивной лиги достаточно широк. Потребителей можно классифицировать в зависимости от того, какой мотив лежит в основе потребления услуги, —

³ Представлены средние значения согласно данным соответствующих спортивных лиг.

Таблица 4

Структура представленности рекламных надписей во время соревнований
некоторых спортивных лиг ⁴

Виды рекламных надписей	Лиги			
	NHL	NBA	КХЛ	РПЛ
Пищевые продукты, напитки	34	40	37	21
Товары широкого потребления, услуги	26	24	6	18
СМИ, коммуникации	14	12	15	15
Услуги бизнеса	14	12	39	40
Розничная торговля	12	12	3	6

непрагматичный или прагматичный. Под прагматичным понимается такое потребление услуги, которое не связано с получением потребителями какой-либо непосредственной выгоды (материальной или нематериальной). Этот вид потребления призван способствовать удовлетворению духовных (нравственных, эстетических), то есть не прагматичных потребностей как отдельных индивидов, так и населения в целом, укреплению культурных контактов между людьми, поддержанию социальной стабильности и др.

Потребление услуг спортивных лиг призвано приносить потребителям непосредственную выгоду. Носители прагматических потребностей — индивиды, государства, представители бизнеса и средств массовой информации рассматривают услуги профессионального спорта как зрелище, средство отдыха, пассивной рекреации, основу для успешного решения политических проблем, способ увеличения прибыли.

Таким образом, если организация профессионального спорта — спортивная лига или федерация — главной целью своей деятельности декларирует получение прибыли, то она будет отдавать предпочтение программам, которые усиливают гедонистический и экономический компоненты спортивных услуг, то есть таким, которые направлены на максимальное привлечение зрителей, установление деловых контактов с представителями бизнеса, которые могут стать спонсорами и рекламодателями, и средствами массовой информации и тому подобное. В этом случае предпринимательская деятельность лиги профессионального спорта максимально приближается по своему содержанию и форме к стандартам бизнеса ⁵. Отсюда можно разделить услуги на такие виды, как приносящие финансовые выгоды (коммерческие) и некоммерческие. Исходя из нынешней социально-экономической ситуации значительным спросом в России пользуются услуги некоммерческого характера.

Таким образом, структуры профессионального спорта, лиги и федерации, независимо от того, в рамках какого подхода они развиваются, производят аналогичный товар — услугу профессионального спорта, которая находит своих потребителей («первичных» и «вторичных»). Преобладание некоммерческих услуг также обусловлено тем, что зачастую мероприятия, организуемые спортивными лигами, спонсируются государственными структурами — Министерством спорта, Федерациями спорта ⁶ и пр. Необходимо отметить, что среди крупнейших спортивных лиг мира российские лиги не совсем успешны в получении дохода за счет оказания спектра услуг. Так, в пятьдесят наиболее успешных лиг входят всего 3 российских (табл. 5).

Можно видеть значительное отставание российских лиг по размеру дохода от зарубежных лиг. Например, бюджет Единой лиги ВТБ составляет 552 миллиона рублей ⁷. Себе лига ничего не оставляет — только тратит порядка 7% бюджета на зарплаты сотрудников и содержание офисов.

⁴ Представлены средние значения согласно данным соответствующих спортивных лиг.

⁵ Gonzalez-Eiras M., Harmon N. A., Rossi M. A. Fundamentals and Institutional Choice in US Sports Leagues. 2020.

⁶ Сергеев А. А. Роль предпринимательства в системе государственного спорта России. Вестник Российского экономического университета имени ГВ Плеханова. 2020. Т. 17. №. 4. С. 129–142.

⁷ Официальный сайт единой лиги ВТБ. — Режим доступа: <https://vtb-league.com/> (Дата доступа: 27.09.2021).

Таблица 5

Место российских спортивных лиг в рейтинге спортивных лиг мира (по выручке)
по данным на 2019 г.⁸

Номер в рейтинге	Название лиги, вид спорта и страна	Количество команд / количество матчей	Выручка, млн. евро	Средний оборот, млн. евро	
				на команду	на матч
1	Национальная футбольная лига (американский футбол, США)	32 / 267	14077	439,9	52,72
2	Высшая лига бейсбола (бейсбол, США, Канада)	30 / 2467	9780	326	3,964
3	Национальная баскетбольная ассоциация (США, Канада)	30 / 1312	7707	257	5,874
...	...	...	...	...	...
19	Российская премьер лига (футбол, РФ)	16 / 240	945	54,8	3,68
21	Континентальная хоккейная лига (РФ, Беларусь, Казахстан и др.)	29 / 944	820	28,3	0,87
49	Российская волейбольная суперлига	14 / 201	21,9	1,6	0,11

Бюджет Российской футбольной премьер-лиги составляет порядка 41–42 миллионов долларов, что в пересчете на рубли по текущему курсу выливается примерно в 2,5 миллиарда рублей — почти в пять раз больше, чем у баскетболистов. Средняя посещаемость Российской премьер-лиги (РПЛ⁹) в сезоне 2018/2019 составила 16 817 человек, а на платный канал, транслирующий все матчи Лиги, было подписано около 500 тыс. человек. При этом бюджет в условиях сложной экономической ситуации в стране сократился с 50 до 42 миллионов долларов (рис. 1).

Рис. 1. Динамика дохода Российской премьер-лиги за 2016–2020 гг.¹⁰

В 2020 году произошло падение доходов РПЛ. Не удивительно, что COVID-19 сменил спортивный календарь, где профессиональные лиги везде прекращают свою деятельность, чтобы

⁸ List of professional sports leagues by revenue (Список профессиональных спортивных лиг по выручке). — Режим доступа: https://ru.abcdef.wiki/wiki/List_of_professional_sports_leagues_by_revenue (дата доступа: 29.09.2021).

⁹ Официальный сайт РПЛ. — Режим доступа: <https://premierliga.ru> (Дата доступа: 24.09.2021).

¹⁰ На основе данных РПЛ. — Режим доступа: <https://premierliga.ru> (Дата доступа: 24.09.2021).

ограничить распространение вируса. Так, розыгрыши Лиги чемпионов, Лиги Европ, РПЛ были прерваны из-за ограничений. Турниры были доиграны позже, но в другом формате, предполагавшем меньше матчей. Из-за пандемии сезон НХЛ¹¹, КХЛ был прерван, а «Формулы 1» — не успел даже стартовать. Пострадала каждая часть цепочки спортивной индустрии — от спортсменов, команд и лиг до средств массовой информации, которые транслируют и освещают игры.

В 2020 году в очередном докладе УЕФА составил рейтинг европейских лиг по доходам от телевизионных контрактов в среднем на клуб. Россия в нем оказалась на 14-м месте — в среднем клуб РПЛ заработал за год 1,8 миллиона евро на телеправах. А всего лига получила по этой статье 29 миллионов евро.

Несмотря на скромные (относительно европейских) показатели, ни одна другая российская спортивная лига не может похвастаться подобными результатами. Так, Континентальная хоккейная лига, к сожалению, своего бюджета не раскрывала, так что баскетбол с хоккеем по этому критерию сравнить нельзя. Зато можно представить структуру доходов и расходов КХЛ. Так, почти половина доходов КХЛ (49%) приходится на спонсорские контракты и деньги от продажи рекламы. Другие статьи дохода: продажа телевизионных и интернет-прав (28%), телеканалы КХЛ (13%), взносы и штрафы клубов (5%) и прочие доходы (5%).

Таким образом, представители коммерческо-спортивного подхода демонстрируют умение получать доходы из сугубо рыночных источников. Сегодня главным из них являются денежные поступления от продажи прав на телевизионные трансляции соревнований. Кроме того, команды профессиональных лиг по игровым видам спорта регулярно получают средства за счет предоставления спортивных сооружений на время проведения соревнований в концессию представителям торгового бизнеса. Поступления из этого источника составляет в среднем 10% доходной части бюджетов команды, что можно видеть на примере Российской футбольной премьер-лиги. Применяются также и методы получения косвенных доходов за счет широкого ассортимента различных услуг, предлагаемых лигой¹², одним из которых является начисление амортизационных отчислений на контракты игроков¹³.

Обобщение особенностей формирования номенклатуры услуг спортивных лиг позволяет говорить о том, что в России данный процесс находится еще в развитии. Как было выяснено, в содержании ассортимента услуг спортивных лиг отражается как внутренняя специфика предпринимательской деятельности лиги в профессиональном спорте, так и ее внешняя, общественная определенность. Поэтому, опираясь на приведенные выше теоретические положения, можно проследить современные тенденции в функционировании и развитии услуг лиг профессионального спорта как разновидность предпринимательства.

Признаки развертывания этого процесса сближения хорошо прослеживаются на примере игровых видов спорта. Одной из них является эволюция форм собственности в профессиональном спорте в направлении активного акционирования спортивных клубов или превращения их в единоличную частную собственность — в России это крупные корпорации, например, ПАО Газпром, АО «РЖД» и др. В Европе данная тенденция имеет давнюю историю. Так, если двадцать лет назад лишь единичные футбольные клубы континента превращались в акционерные общества, которые к тому же действовали в жестких правовых рамках, то в начале нового тысячелетия таких клубов подавляющее большинство.

Представители спортивных лиг Европы и России сегодня предпринимают попытки позаимствовать у своих американских коллег организационные формы ведения предпринимательской деятельности и формирования номенклатуры услуг. Как известно, профессиональные лиги по

¹¹ Drewes M., Daumann F., Follert F. Exploring the sports economic impact of COVID-19 on professional soccer. *Soccer & Society*. 2021. Т. 22. № 1-2. С. 125–137.

¹² Brachert M. Regional effects of professional sports franchises: causal evidence from four European football leagues. *Regional Studies*. 2021. Т. 55. № 2. С. 295–306.

¹³ Walia B., Boudreaux C. J. The cost of players' injuries to professional sports leagues and other sports organizations. *Managerial Finance*. 2020.

игровым видам спорта в США представляют собой объединение команд (клубов) картельного типа, которые формируют свои услуги в расчете на получение максимальной прибыли. И, необходимо отметить, они весьма в этом преуспели — среди пяти крупнейших лиг мира четыре — из США: Национальная футбольная лига (НФЛ), Высшая лига бейсбола (MLB), Национальная баскетбольная ассоциация (НБА) и Национальная хоккейная лига (НХЛ) (см. табл. 5, рис. 2):

Рис. 2. Доход крупнейших мировых лиг от деятельности в целом и от реализации теле- и радиотрансляционных прав ¹⁴

В течение последнего десятилетия прошлого века весьма ощутимой стала тенденция роста затрат на производство спортивных услуг. Это обусловлено тем, что в условиях жесткой спортивной конкуренции структуры профессионального спорта вынуждены концентрировать свои финансовые ресурсы на обеспечении как можно более высокого качества спортивных услуг лиг, особенно их зрелищной формы. Поскольку качество услуг лиги определяется, прежде всего, личностным фактором их производства, то есть уровнем профессионального мастерства спортсменов, то сегодня клубы (команды) тратят огромные средства на реализацию совместных с лигами трансфертных проектов с целью приобретения атлетов наивысшей квалификации («звезд»), а также на создание им благоприятных материальных условий. Довольно часто такие расходы делают спортивные организации хроническими должниками, а в некоторых случаях и банкротами. Спортивных лиг данный аспект касается в плане зрелищности и создания качественных услуг.

В России в этом направлении существуют значительные проблемы при формировании номенклатуры услуг. Так, например, показательна ситуация, которая сложилась в июле 2018 года: спортивный канал «Матч ТВ» заключил с РПЛ новый четырехлетний контракт на показ матчей чемпионата России. Сумма контракта — 1,7 миллиарда рублей в год. По тогдашнему курсу это 23,2 миллиона евро, а сейчас — даже меньше 20 миллионов. При этом сама лига понимает, что сумма невелика. Даже президент РПЛ Сергей Прядкин признавался в этом и объяснял такую отсутствием конкурентной среды ¹⁵. Таким образом, на формирование номенклатуры услуг рос-

¹⁴ На основе: List of professional sports leagues by revenue (Список профессиональных спортивных лиг по выручке). — Режим доступа: https://ru.abcdef.wiki/wiki/List_of_professional_sports_leagues_by_revenue (дата доступа: 29.09.2021).

¹⁵ Мизерные ТВ-контракты в российском футболе. Аномалия или справедливость? — Режим доступа: <https://www.sport-express.ru/football/rfpl/reviews/pochemu-v-rossiyskom-futbole-takie-mizernye-tv-kontrakty-dohody-zenita-i-rpl-sravnienie-s-angliye-ispaniye-germaniey-1811609> (дата доступа: 10.09.2021).

сийских спортивных лиг оказывает влияние внешняя среда — в частности спрос и конкуренция. Но из-за неразвитости рынка услуги зачастую формируются между одним продавцом и единственным покупателем, то есть наблюдается двусторонняя монополия, что, соответственно, не ведет к развитию номенклатуры услуг спортивных лиг.

Выводы

Исходя из этого, рынок спортивных услуг требует немедленного развития, которое возможно осуществить с помощью разработки новых инновационных механизмов предоставления услуг. Это позволит формировать номенклатуру услуг в инновационном и цифровом поле. За рубежом уже очень активно развивается киберспортивный формат игр в самых разных видах спорта, в которых игроки играют из дома — это становится очень популярно и поддерживается и иницируется профессиональными спортивными лигами¹⁶.

Другое направление формирования номенклатуры услуг спортивных лиг заключается в формировании эффективной структуры и применении прогрессивных методов работы на уровне отдельных спортивных лиг, которые в совокупности способны оказывать спортивные услуги, которые удовлетворяют население как по цене, так и по качеству. Это направление работы требует разработки механизмов ценообразования спортивной услуги, оценки качества и конкурентоспособности. При формировании номенклатуры услуг лиги должно учитываться распределение рынка спортивных услуг по платежеспособности населения.

Кроме того, развитию номенклатуры услуг спортивных лиг также будут способствовать:

- налаживание тесных общественных коммуникаций, связей с партнерами, спонсорами и владельцами спортивных клубов. Лидеры мирового профессионального спорта глубоко и систематически изучают потребности, рынка сбыта спортивных услуг и формирующие их ассортимент и качество в зависимости от потребностей потребителей.
- разработка и реализация маркетинговых мероприятий, которые будут направлены на формирование образа лиги, конкретного вида спорта, соревнований и здорового образа жизни. Так, эффективность маркетинга спортивной лиги зависит от адекватной оценки конкретной ситуации и программы действий, которая учитывает специфику спортивного продукта. Спортивный маркетинг может существенно влиять на расширение спортивного календаря и изменение правил соревнований в рамках лиги¹⁷. Это происходит преимущественно за счет: проведения новых соревнований, которые полностью соответствуют интересам спортивных организаций, средств массовой информации, в первую очередь телевидения и рекламодателях, с которыми сотрудничает лига; формирования новых систем проведения соревнований; изменение правил проведения соревнований с целью повышения их зрелищности; предоставление дополнительных услуг до, во время и после окончания соревнования и др.
- привлечение дополнительных источников финансирования для реализации спортивных проектов и нахождение способов расширения ассортимента услуг в индустрии гостеприимства и развлечений, создание и улучшение уникального туристического предложения в рамках спортивных событий.

При дальнейшем развитии основная модель функционирования спортивных лиг должна оставаться неизменной. Лиги все равно будут организовываться одинаково — через соревновательный сезон с заранее определенной продолжительностью, когда каждая команда будет играть друг с другом. Однако эта модель зависит от телевизионного вещания и аудитории в прямом эфире, поэтому должны быть учтены внешние факторы при формировании номенклатуры услуг лиги.

¹⁶ Бобровский Е. А. Новые направления коммерциализации мирового спортивного движения как катализатор трансформации рыночных отношений в спорте в период пандемии. Азимут научных исследований: экономика и управление. 2021. Т. 10. №. 2. С. 91–94.

¹⁷ Studnicka A. Instagram Issues: Why Professional Sports Leagues Need to Reconsider How Photography and Copyrights are Governed. DePaul Journal of Sports Law. 2021. Т. 17. №. 1. С. 3.

Увеличение потребления средств массовой информации, вызванное коронавирусом, ускоряет принятие услуг В2С для распространения спортивного контента¹⁸. Сейчас эти услуги являются более привлекательными, поскольку у них нет фиксированного расписания. Потребители пробуют и будут пробовать больше таких услуг. Это, в свою очередь, уменьшит рекламные доходы вещателей и их возможность покупать спортивные права. Для спортивной индустрии вероятным следствием является то, что лиги все чаще будут обращаться к своим внутренним службам для продажи контента, а также потенциально заключать больше сделок с другими цифровыми игроками.

Зависимость спортивных лиг от вещателей, а от вещателей доходов от рекламы подчеркивает необходимость изучения более различных потоков дохода. Сюда могут входить модели монетизации в реальном времени, такие как игровой просмотр (например, реальные платежи за цифровые товары, новые углы камер, комментарии поклонников и статистический анализ) и азартные игры.

Отсутствие «настоящего» спорта дает возможность расти виртуальным технологиям. Уже сейчас спортивные лиги по всему миру используют киберспорт, чтобы поддерживать интерес и чувство конкуренции во время отсутствия чемпионатов. За последние годы киберспорт массово вырос и представляет новый способ привлечения фанов и получения прибыли. Кроме того, иммерсивные технологии (технологии расширенной реальности) могут позволить поклонникам переживать игры в прямом эфире, не будучи физически присутствовать.

Итак, превращение деятельности лиг профессионального спорта в разновидность предпринимательской деятельности является объективной закономерностью его развития в конце XX — начале XXI века. Основными источниками получения прибыли в деятельности профессиональных спортивных лиг является реализация билетов и сезонных абонементов на спортивные соревнования, продажа прав на теле- и радиотрансляции соревнований, рекламно-спонсорская и лицензионно-коммерческая деятельность клубов. Особенности внутреннего механизма предпринимательства в профессиональных спортивных лигах обуславливаются, прежде всего, содержанием их продукта — услуги профессионального спорта. Цель, которую реализуют лиги профессионального спорта во время ее производства, определяет, в какой форме осуществляется предпринимательская деятельность: спортивно-коммерческой или коммерчески-спортивной. Главной тенденцией современного этапа развития услуг лиг профессионального спорта является переосмысление коммерческо-спортивной формы предпринимательской деятельности, что позволяет лигам получать доходы за счет формирования широкого ассортимента платных услуг, в основном зрелищного характера. Применение экономических механизмов развития услуг спортивных лиг является необходимой мерой развития человеческого потенциала и государства.

Список литературы

1. Бобровский Е. А. Новые направления коммерциализации мирового спортивного движения как катализатор трансформации рыночных отношений в спорте в период пандемии. Азимут научных исследований: экономика и управление. 2021. Т. 10. № 2. С. 91–94.
2. Данные КХЛ на основе: КХЛ заработала 3 миллиарда рублей. Каким образом? — Режим доступа: <https://www.sport-express.ru/hockey/khl/reviews/pribyl-khl-finansovaya-model-khl-chempionat-khl-cskasalavat-yulaev-vladislav-tretyak-vyacheslav-fetisov-pokinuli-sovet-direktorov-khl-1454680> (Дата доступа: 29.09.2021).
3. Кремешкова Е. М. Особенности спортивного продукта как объекта интернет-продвижения. Стратегии развития социальных общностей, институтов и территорий. — Екатеринбург, 2021. Т. 1. С. 171–176.
4. Леднев В. А., Братков К. И. Предпринимательство в индустрии спорта: возможности, ожидания и результаты. Современная конкуренция. 2019. Т. 13. №. 1 (73). С. 120–130.
5. Официальный сайт единой лиги ВТБ. — Режим доступа: <https://vtb-league.com/> / (Дата доступа: 27.09.2021).

¹⁸ Кремешкова Е.М. Особенности спортивного продукта как объекта интернет-продвижения. Стратегии развития социальных общностей, институтов и территорий. Т. 1. — Екатеринбург, 2021. С. 171–176.

6. Официальный сайт РПЛ. — Режим доступа: <https://premierliga.ru> (Дата доступа: 24.09.2021).
7. Сергеев А. А. Роль предпринимательства в системе государственного спорта России. Вестник Российского экономического университета имени ГВ Плеханова. 2020. Т. 17. № 4. С. 129–142.
8. Brachert M. Regional effects of professional sports franchises: causal evidence from four European football leagues. *Regional Studies*. 2021. Т. 55. № 2. С. 295–306.
9. Drewes M., Daumann F., Follert F. Exploring the sports economic impact of COVID-19 on professional soccer. *Soccer & Society*. 2021. Т. 22. № 1-2. С. 125–137.
10. Gonzalez-Eiras M., Harmon N.A., Rossi M.A. Fundamentals and Institutional Choice in US Sports Leagues. 2020.
11. List of professional sports leagues by revenue (Список профессиональных спортивных лиг по выручке). — Режим доступа: https://ru.abcdef.wiki/wiki/List_of_professional_sports_leagues_by_revenue (дата доступа: 29.09.2021).
12. Studnicka A. Instagram Issues: Why Professional Sports Leagues Need to Reconsider How Photography and Copyrights are Governed. *DePaul Journal of Sports Law*. 2021. Т. 17. № 1. С. 3.
13. Walia B., Boudreaux C. J. The cost of players' injuries to professional sports leagues and other sports organizations. *Managerial Finance*. 2020.

References

1. Bobrovsky E. A. New directions for the commercialization of the world sports movement as a catalyst for the transformation of market relations in sports during the pandemic. *Azimuth of scientific research: economics and management*. 2021. Т. 10. № 2. S. 91–94.
2. KHL data based on: KHL earned 3 billion rubles. How? — Access Mode: <https://www.sport-express.ru/hockey/khl/reviews/pribyl-khl-finansovaya-model-khl-chempionat-khl-cska-salavat-yulaev-vladislav-tretyak-vyacheslav-fetisov-pokinuli-sovet-direktorov-khl-1454680> (Access Date: 29.09.2021).
3. Kremeshkova E. M. Features of a sports product as an object of Internet promotion. Strategies for the development of social communities, institutions and territories. — Yekaterinburg, 2021. Т. 1. S. 171–176.
4. Lednev V.A., Bratkov K.I. Entrepreneurship in the sports industry: opportunities, expectations and results. *Modern competition*. 2019. Т. 13. № 1 (73). S. 120–130.
5. The official website of the VTB United League. — Access mode: <https://vtb-league.com/> (Access date: 27.09.2021).
6. RPL official website. — Access mode: <https://premierliga.ru> (Access date: 24.09.2021).
7. Sergeyev A. A. The role of entrepreneurship in the state sports system of Russia. *Bulletin of the Russian University of Economics named after GV Plekhanov*. 2020. Т. 17. № 4. S. 129–142.
8. Brachert M. Regional effects of professional sports franchises: causal evidence from four European football leagues. *Regional Studies*. 2021. Т. 55. № 2. С. 295–306.
9. Drewes M., Daumann F., Follert F. Exploring the sports economic impact of COVID-19 on professional soccer. *Soccer & Society*. 2021. Т. 22. № 1-2. С. 125–137.
10. Gonzalez-Eiras M., Harmon N. A., Rossi M. A. Fundamentals and Institutional Choice in US Sports Leagues. 2020.
11. List of professional sports leagues by revenue (Список профессиональных спортивных лиг по выручке). — Режим доступа: https://ru.abcdef.wiki/wiki/List_of_professional_sports_leagues_by_revenue (дата доступа: 29.09.2021).
12. Studnicka A. Instagram Issues: Why Professional Sports Leagues Need to Reconsider How Photography and Copyrights are Governed. *DePaul Journal of Sports Law*. 2021. Т. 17. № 1. С. 3.
13. Walia B., Boudreaux C. J. The cost of players' injuries to professional sports leagues and other sports organizations. *Managerial Finance*. 2020.